

ЕВРОПСКА НЕДЕЛА НА КВАЛИТЕТ
8 - 14 НОЕМБРИ 1999

КВАЛИТЕТОТ ВО ЕВРОПА
СО НАЈДОБРА ПРАКСА ДО УСПЕХ

СО КВАЛИТЕТ
ВО 21-ОТ ВЕК



ОРГАНИЗАТОРИ:
МАЗУК
СТОПАНСКА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

- /4/ Џозеф Вајзенбаум: "Мој компјутер и људски ум" - Белград 1988
- /5/ Френсис Фукујама: "Крајот на историјата и последниот човек"
- Скопје 1964
- /6/ Разни автори: "Човек данас" - Белград 1964
- /7/ Антонио Грамши: Одбрани текстови - Скопје 1994
- /8/ Свами Прабхупада: "Шри Ишопамишад" - Скопје 1994.
- /9/ М.Скот Пек: "Свет који чека да се роди" - Белград 1995
- /10/ "Еко-глас", Скопје 1998

МОТИВАЦИЈАТА КАКО ФАКТОР ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

MOTIVATION AS A FACTOR FOR IMPROVEMENT OF THE QUALITY

Вон. проф. д-р Трајче Мицески
Институт за тутун - Прилеп

Резиме: Унапредувањето на квалитетот во своето широко значење подразбира и континуиран процес на размислување, акција и способност за создавање на добра работна атмосфера, мотивирање и поттикнување на вработените за усовршување на производите или услугите, задоволување на барањата на клиентите и заштита на животната средина.

Во тој поглед, мотивацијата има големо значење и улога во унапредувањето на квалитетот и таа е опфатена како елемент во ISO стандардите за менаџмент со квалитетот (ISO 9004-1; т.18,3).

Тоа значи дека квалитетот не се создава, одржува и унапредува само од техничките и организациските способности на претпријатието, туку многу повеќе од мотивацијата на вработените. Мотивацијата како взаемна комплексност на сите мотиви во човекот е таа која предизвикува соодветно однесување на човекот. Таа извира од длабочината на душата на човекот и се рефлектира врз неговата активност кон унапредувањето на квалитетот.

Клучни зборови: Квалитет, мотивација, мотиви, организација, стандарди.

Summary: The quality improvement in its broader sense is understood as a continuous process of thinking, action and capability for creating a good working atmosphere, motivation and encouragement of the employees to improve their products or services and to meet the requirements of the customers, with a constant care for the environment protection.

In that sense, motivation has a very important role in the improvement of quality and is included in ISO standards for Quality management (ISO 9004-1, el.18.3).

This means that quality is not established, maintained or improved solely by technical and organizational capacities of the enterprise, but more so by the

motivation of the employees. The motivation, as a complexity of all motifs, is the one which provokes an adequate behaviour of the man. It rises from the depth of human's soul and is reflected on his activities toward the quality improvement.

Key words: Quality, motivation, motives, organization, standards.

1. ВОВЕД

Унапредувањето на квалитетот во организацијата мора да биде основна задача, самоволна обврска и поттик на сите вработени во сите сфери на делување. Тоа наведува на сестрана активност. Но, за да се вршат некои активности мораат да постојат **внатрешни побуди** и некои **надворешни поттикнувања**.

Движечките сили кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа, со општ назив се нарекуваат **мотиви**. Значи, мотивите се причина за иницирање на одредено однесување, односно активност.

Взаемното делување на комплекс од повеќе (или сите) мотиви во конкретната ситуација ја чини **мотивацијата**. Мотивацијата, всушност е процес на раздвижување на активност на човекот, односно насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели.)¹

Мотивите кај човекот можат да бидат доста разновидни. Но, без оглед на нивната разновидност, согласно нивното временско делување и нивното влијание врз унапредувањето на квалитетот на работењето, тие можат да се поделат на две групи и тоа: **внатрешни (долгорочни) мотиви** и **надворешни (краткорочни) мотиви**.

Иако понекогаш се јавува и засебно делување на поодделни групи на мотиви, што се изразува како причина за иницирање на одредено однесување на личноста, сепак тие мораат да се посматраат преку нивното взаемно дејство, комплексност, во конкретната ситуација што ја изразува мотивацијата на личноста.

Мотивацијата е главен фактор за унапредување на квалитетот на работењето во организацијата. Доколку вработените се мотивирани, квалитетот на работењето се зголемува, односно унапредува. Затоа во овие услови на стопанисување треба да се обрне посебно внимание кон мотивацијата.

2. ТЕОРИИ НА МОТИВАЦИЈАТА

Мотивацијата е суштинско прашање на целокупните човечки активности, вредносниот систем на личноста, работните активности,

¹ D-r. Nikola Rot, „Psihologija ličnosti“ Zavod za učenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978 godina, 86-101.

организацијата на човечкиот труд, како и општеството во кое овој процес се одвива. Таа е доста комплексен проблем кај кој не може да се изгради еден универзален приод за објаснување на човечкото однесување. Затоа и постојат многубројни теории кои ја третираат проблематиката на мотивацијата. Među нив попознати се теориите на: A.H.Maslow, F.Herzberg, R.Owen, J.Bentham, E.Mayo, D.McGregor, R.Likert, V.Vroom, C.Alderfer и др.

Согласно просторот определен за овој труд, ќе направиме краток осврт на теоријата на Маслов и Херцберг.

Во суштина, Масловото учење е хумано, а неговата највисока точка е теоријата за самопотврдување)². Тука јасно е воочлив ставот дека човекот треба да се открие самиот себе, своето право Его, како и да настојува тој природен процес да го развива. Очигледно е дека **човекот најдобро функционира кога се стреми, кога копнее за нешто, кога сета своја моќ ја става во служба кон стремезот за исполнување на желбите, односно остварување на целта**.

Во многубројните негови истражувања преовладуваат хиерархиските потреби, заеднички за сите луѓе. Тие се состојат од: биолошки, односно физиолошки потреби (храна, воздух, вода), сигурносни потреби, општествени потреби, потреби за почитување и признание, и потребите за самоактуелизација. Односно, тие можат да се видат од неговиот пирамидален приказ на сл.1.



Сл. 1. Теорија за мотивација по Maslow

Доста актуелна теорија за мотивацијата се истакнува теоријата на Фредерицк Херцберг, кој застапува мислење дека работниците би се мотивирале ако се направат неколку работи.)³ Прво, треба да имаме политика на компанијата која е фер и која еднакво ги третира сите луѓе

² Prof. dr F. Sukovic „Psihologija organizacije, „Privredni Pregled“ Beograd, 1989. str. 41

³ Prof. Richard Vold „Менаџмент“ Институт за социолошки и политички истражувања - Скопје

компанијата. Второ, мора да се обезбедат логично добри работни услови. Трето, сигурност односно пензиско, здравствено и социјално осигурање. Четврто, мора да им се пружи шанса на работниците за меѓусебно муницирање со цел размена на мислење. На крајот, како петто, односно во, треба да им се исплати на работниците адекватна плата.

Херцберговата теорија за мотивацијата поаѓа од принципите на доволство и незадоволство на работа. Задоволството на работа ја луѓето го поврзува со факторите како што се: самодокажување, лична вклученост, одговорност, успех, признание, самата работа и сл. И авторот ги означува како мотиватори. Незадоволството пак, кон работата го поврзува со факторите т.н. наречени хигиенски фактори како што се: политика на фирмата, стил и техника на раководење, меѓучовечки односи, работните услови, надзорот и сл. Авторот смета дека со примена на хигиенските фактори, на пр. со подобрувањето на работните услови, не се постигнува задоволство на работа туку единствено може да се тречи веќе незадоволството. Задоволството со работа и унапредувањето на квалитетот на обавената работа би можело да се постигне само со промена на мотиваторите, што би помогнало на поединецот да го задоволи потребите за сопствена самоактуелност.

3. МОТИВАЦИЈАТА ВО ISO СТАНДАРДИТЕ

Мотивацијата во ISO стандардите зазема посебно место. Така, во ISO 9004-1; т.18.3.1 во општиот дел се изнесува значењето на мотивацијата на вработените за унапредување на квалитетот. Затоа вработените треба делосно да бидат информирани за целокупните активности поврзани со квалитетот и тоа во сите фази и на сите нивоа, што посебно е истакнато во точката 18.3.2.

Во тој поглед не е изоставена ни неопходната програма за подигнување на свеста за квалитет кај сите вработени (т. 18.3.3). А пак, заради поголема мотивираност мора објективно и точно да се мерат и резултатите на работењето и да се обезбеди начин на признавање на добрите резултати (т. 18.3.4).

Исто така, во ISO 9004-2 во точката 5.3.2.1 многу јасно се истакнува дека, како поттик за мотивација, развој, комуникација и однесување на вработените, раководството треба да:

- избере способни кадри согласно спецификација на работата;
- осигура добра работна средина и стабилни меѓусебни односи;
- му овозможи на секој да ја развие својата креативност и ефективност;
- осигура јасна разбирливост на целите за зголемување на квалитетот;
- овозможи вклученост на сите вработени за давање на квалитетна услуга;
- ги поттикнува сите вработени, по пат на награди и признанија, на

- придонес и достигнувања за унапредување на квалитетот;
- периодично да ги оценува факторите кои влијаат на мотивираноста на лицата да обезбедат квалитет на услугите;
- остваруваат планирање и развој на кариерата на кадрите;
- ги утврдуваат планираните акции за благовремено обучување на кадрите.

Овој краток приказ на мотивацијата во системот за квалитет ISO го потврдува нејзиното значење и улога за унапредувањето на квалитетот.

4. НАШ ОСВРТ КОН МОТИВАЦИЈАТА И УНАПРЕДУВАЊЕТО НА КВАЛИТЕТОТ

Во овие наши услови на стопанисување, мотивацијата е основен фактор за развивање и унапредување на квалитетот. Затоа кон неа треба да се обрне посебно внимание и треба да се знае кој комплекс на мотиватори најмногу влијаат врз мотивацијата на вработените. Иако мотиваторите се многубројни, односно мотивацијата е комплексна, сепак неа ќе ја погледнеме од два аспекта и тоа:

1-душевна мотивација-внатрешна (долгорочна) мотивација, односно мотивација за задоволување на душата (она што човекот го чувствува во душата), и

2-телесна мотивација-надворешна (краткорочна) мотивација, односно мотивација за задоволување на телото (пр. со: храна, облека, сигурност, љубов, почитување, самоактуелност и тн.).

Всушност, овие два аспекта на мотивацијата ја чинат целината на мотивацијата, бидејќи мотивацијата е еден комплекс на многубројни мотиватори.

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето, односно унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад.

Значи внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на душата. Таа всушност се рефлектира само на личноста (самиот човек), и преку него се одразува во организацијата. Самата личност тоа го чувствува.

Поконкретен пример: правилна, јасна и редовна информација во организацијата, поткрепена со впечатливи и убедителни (вистински) факти, внатрешно, душевно го мотивира вработениот за посериозно залагање и унапредување на квалитетот, бидејќи самиот тој се чувствува како дел од колективот, па затоа и е информиран.

Додека, пак, добиената плата, со која човекот ги задоволува своите потреби, потребите на семејството и сл. со храна, облека, склониште и тн. претставува надворешна мотивација.

Покрај овие два аспекта на мотивацијата, постои и трет многу важен аспект на мотивација која човекот го прави активен, енергичен и работлив и кога тој ни внатрешно ни надворешно не е мотивиран од страна на менаџерот, односно менаџментот во организацијата, а тоа е духовната мотивација. Оваа мотивација е поврзана со верувањето на човекот и неговата самодоверба.

4.1. Некои елементи, компоненти на душевната, односно внатрешната мотивација

Како поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација се следните:

1. менаџментот, односно однесувањето на раководството како идеал за вработените;
2. информираноста;
3. работната атмосфера, односно меѓучовечките односи;
4. вклученоста и активност на личноста (вработените);
5. прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука).

4.1.1. Менаџментот, односно однесувањето на раководството како идеал за вработените

Менаџментот во организацијата е основниот фактор за нејзино успешно работење. Добриот менаџмент се заснива врз професионални, добро оспособени и изградени менаџери, кои со својот однос, став и впечатливи настапи, кај вработените предизвикуваат чувство на идеал. Таквите менаџери (односно менаџер) не се воздигнуваат (идеализираат) самите, туку напротив, поради нивната способност и однос тие се идеализирани од вработените во фирмата.

Често вработените се однесуваат онака како што се однесува нивниот менаџер. Затоа, квалитетот на работењето посакува и квалитет во раководењето. Доколку менаџерите со своето знаење, работливост, однос, став, постапки и воопшто со своите активности, успеат внатрешно да ги мотивираат (убедат, воодушеваат, задоволат) вработените, тогаш вработените и самите се придржуваат и ги доживуваат истите правила идеализирајќи ги своите менаџери.

Менаџерот треба секогаш да ги открива и да ги воочува факторите кои

можат да влијаат врз мотивирање или демотивирање на работниците)⁴.

На менаџерот му е потребно знаење и способност за да може на секој човек да му даде задача која нему најмногу му одговара. Исто така, тој треба да ја познава и индивидуалната способност и желбата на вработените)⁵.

Менаџерот треба да знае дека квалитет и унапредување на квалитетот во работењето ќе се постигне тогаш кога вработените организацијата во која работат, ја чувствуваат како своја, како еднаков дел, како нејзини рамноправни членови (деца), со подеднаков третман, однос, привилегии или обврски. Организацијата мора да претставува едно семејство со многу членови (деца). Па односот на менаџерот треба да наликува на односот на родителот кон децата. Зашто организацијата мора да се сфати како едно пошироко, сложено семејство. Но, иако во семејството заедничкиот интерес е посилен изразен, сепак постојат значителни разлики меѓу одделни негови членови. Тоа е природно. Па, затоа менаџерот како „глава на семејството“ со „авторитет на татко“ треба да се грижи за воспоставување на добри меѓусебни односи во организацијата, да се грижи за своите работници како свои деца, да ги оспособува не само стручно туку и морално, за развивање на најдоброто во себе а тоа е љубовта кон соработниците, колегите, работата, фирмата и сл.

Вработените во организацијата се луѓе со човечки особини и чувства. Тие работат и следат. Се следат меѓусебе а најмногу менаџерот, па често велат: „Зашто јас да не го правам тоа што го прави мојот менаџер“, „Тој е доста загрижен и заангажиран за работата и за унапредувањето на квалитетот, па зошто да не бидеме и ние такви“.

Менаџерот, во начело, треба да биде голем поборник за демократска, отворена и егалитерна атмосфера. Човек од кого зрачи доброволно прифатен авторитет кој се идеализира кај вработените. Таквиот идеал понесен во душата на вработените, внатрешно ги мотивира и ги тера кон негово достигнување.

4.1.2. Информираноста

Многу важна улога во мотивирањето има информацијата. Потребна е информација за целокупното работење.

Но, бидејќи зборуваме за квалитет и унапредување на квалитетот ќе спомнеме дека информациите се потребни во насока за буђење на

⁴ Олдкорн др.Подзер, „Management“ Svijetlost, Sarajevo, 1990. str.208

⁵ Проф. др Ф. Суковиц „Психологија организације, „Привредни Преглед“ Београд, 1989. стр. 210-212

ството за унапредување на квалитетот и тоа да се сфати како рска, грижа и добра волја на сите вработени. Во тој поглед при дењето на системот за квалитет треба да се дадат појаснувања за то. Сигурно дека тогаш ќе се појават и некои реакции заради менување дотогашниот начин на работење, но сепак менаџерот со својот воводен тим треба да биде тој кој ќе ја поттикнува и заедно со менаџерот за квалитет ќе ја спроведе таа постапка. Имајќи предвид дека унапредувањето на квалитетот е континуиран процес, тој треба постојано да биде проследен со целосно информирање, а треба:

- да биде впечатливо, објективно, реално и постојано;
 - поткрепено со бројки, факти и прикази;
 - да биде со споредливи показатели кои го покажуваат напредокот работењето;
 - да предизвикува ангажираност и потстрек за понатамошен успех;
 - реално да ги прикаже информациите достапни и за очите и за ушите.
- Информациите за квалитетот мора да стигнуваат до сите работници и да се вклучени во процесите. Зашто тие се оние кои го креираат квалитетот.

4.1.3. Работната атмосфера, односно меѓучовечките односи

Меѓучовечките односи се многу важен фактор во работењето на организацијата. Човек најдобро работи кога се чувствува слободен, дел од организацијата, потребен на организацијата, рамноправен член во организацијата. Човек има најмногу елан за работа кога не е запоставен од неговиот претпоставен, од неговите соработници, колеги и воопшто во колективот.

Чувството на сопствена вредност (не горделивост) кај човекот има исклучително значење за успехот во работењето, а тоа се разбира, се согледува и преку секоја постапка на менаџерите, раководителите (шефовите) во фирмата или сопствениците. Менаџерите се тие кои се основа за воспоставување на добри меѓучовечки односи, пријатна работна атмосфера и креативен дух. Менаџерите треба да имаат ист однос кон сите вработени. Во никој случај не смеат да ги делат вработените на „свои“ и „други“. Не смеат да се затвораат во кругови па со своите „стручни“, „лојални“ и „многу вредни“, односно верни кадри (полтрони), да ја водат фирмата, со притисоци, закани и казни.

Менаџерот треба да работи демократски, тимски, користејќи го знаењето од сите вработени преку развивање на свој менаџерски тим од вредни, способни, човечни менаџери (раководители).

Менаџерот, останатите раководители и сите вработени со самото

утринско пробудување треба да ги радува помислата дека ќе одат на работа во својата организација, меѓу своите колеги, каде меѓусебните односи и самата работа им претставува посебно задоволство. Од нивните души треба да извира задоволството и дискретна гордост што работат во таа фирма.

Во таквата работна атмосфера доминираат двете големи цели на секој вработен и тоа задоволството од работата и профитот. Иако профитот е неизбежна цел на секоја деловна активност, сепак и тој е зависен од задоволството од работата, задоволството од меѓусебните односи и животот. Тоа задоволство го создава квалитетот на работењето.

4.1.4. Вклученоста и активноста на личноста (вработените)

Доста важен фактор за внатрешната мотивација на личноста е неговата вклученост во процесите на активностите, согласно нивниот домен на делување. Самата вклученост произлегува од умеењето на менаџерот тоа да го направи преку развивањето на добри меѓучовечки односи и пријатна работна атмосфера. Таквиот однос меѓу вработените ја зголемува лојалноста кон фирмата, дисциплината на работното место, сопствената иницијативност и умствената заложба да се даде придонес за унапредување на квалитетот на работењето.

Давањето можност на вработениот, сам да стане активен во процесите на унапредување на квалитетот, преку своите заложби, дискусии, размисли и предлози, внатрешно мотивира и води кон уште поголеми заложби.

Во таквите случаи човекот се чувствува расположен, потребен за организацијата и се труди што повеќе да биде активен. Сигурно дека човекот е мотивиран за поголема вклученост, но неговиот придонес ќе зависи и од неговото знаење и умеење за определениот актуелен проблем кој е предмет на активност.

Треба да се знае дека придонесот на човекот во организацијата зависи од неговото сакање (внатрешно мотивирање), неговото знаење и умеење.

Односно:

придонесот = сакање + знаење + умеење.

Значи, човекот може да сака (пр. да биде раководител), но ако нема знаење и не умее тоа да го прави, нема да даде придонес во организацијата.

4.1.5. Прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (правилно одлучување)

Вклученоста, односно активноста на вработените мора да биде поткрепена и со прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста

развиени преку заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука).

Човек кога знае дека неговите размисли и предлози ќе бидат дискутирани тогаш тој со целата своја енергија се труди секогаш да размислува за унапредување на квалитетот. Тој уште повеќе внатрешно е мотивиран кога неговите умешни предлози ќе бидат прифатени, а со тоа ќе даде придонес за себе, за средината, за сегашноста и за иднината на фирмата.

Сигурно дека иднината на фирмата се гради денес, преку унапредување на квалитетот како поттикнувачки мотив на сите вработени, согласно правилниот (свесниот) пристап кон активностите.

5. КРАТОК ОСВРТ ВРЗ МОТИВИРАНОСТА НА РАБОТНИЦИТЕ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТЕЊЕТО

Самата поставена теза упатува на некои размислувања за тоа кои се основните чинители и извори на мотивираноста за работа и како можат работниците повеќе да се мотивираат за работа, бидејќи мотивацијата е многу комплексен и многу променлив феномен. Некои луѓе добро работат. Ќе се рече дека тие имаат работни навики. Сметаме дека и работните навики се фактор, но мотивацијата е фактор за зголемено или намалено залагање. Така, некои луѓе се повеќе мотивирани за работа, а некои пак се слабо мотивирани.

Имајќи ги предвид теоретските поставки и истражувањата за мотивацијата, како и нашите извршени истражувања, се доаѓа до сознание дека за постигнување на квалитативни и квантитативни резултати во работата најначајни се следниве мотивациони фактори: сигурноста на работата, способни раководители, платата, добри меѓучовечки односи, добри соработници, признание односно респектирање при работењето, индивидуална можност за изразување на сопствената работа, можност за усовршување на структурата, можност за напредување во работата, занимливост на работата, праведен и вреден надзор, можност за исполнување на скромните сопствени барања, прифаќање на предлозите и мислењата и тн.

Во време на транзициониот период во Република Македонија, кога и стопанството беше соочено со голем број проблеми (загуби, немање на работа, доцнење на платата или неземање, отпуштање на вработените и сл.) еден од најважните мотиви на испитаните вработени се јавува сигурноста за работното место. Тоа значи дека кај најголем број од вработените постои загриженост од губење на работата. како резултат од влијанието на моменталните состојби во земјата. Но, тоа не значи дека другите мотиви се потиснати: но, напротив дел од мотивите како

што е платата е посебно изразен, но не со желба за повисока плата, туку за нејзино редовно и навремено примање. Исто така, и другите мотиви се изразени редоследно, како што беа спомнати.

6. АКТИВНОСТИ ЗА МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

Иако постојат повеќе начини за мотивирање на вработените за унапредување на квалитетот, овде ќе изнесиме само неколку:

- 1) - постојано унапредување на менаџментот, преку постојана обука на менаџерите од организацијата, по пат на семинари, советувања или друг вид на организирано оспособување, обука, тренинг и слично;
- 2) - постојана, редовна и навремена информација на вработените за целокупните активности на претпријатието, а особено за унапредување на квалитетот;
- 3) - развивање на добри меѓусебни односи во организацијата, односно создавање пријатна работна атмосфера;
- 4) - овозможување на активна вклученост на вработените кои самостојно врз основа на креативност можат да придонесат за унапредување на квалитетот на работењето;
- 5) - обука, тренинг или друг вид на освежување на знаењето или придобивање на нови знаења на вработените за себе или пренесување на знаењата на своите колеги, сè со цел за унапредување на квалитетот;
- 6) - поставување на јасни цели за обезбедување и унапредување на квалитетот во организацијата;
- 7) - развивање на меѓусебни пријателски и партнерски односи во давање помош или совети при пројавување на проблеми, можности за грешки или недоволно познати состојби, преку пренесување на знаење, искуство или заеднички настап во изведбата;
- 8) - поттикнување и водење на разговори за унапредување на квалитетот, преку меѓусебна почит, доверба и заеднички изградена одлука;
- 9) - развивање на чувството за сопствена одговорност за унапредување на квалитетот, односно самоконтрола на своите активности, постапки и изведби;
- 10) - развивање на отворени комуникациски разговори меѓу вработените, слободно меѓусебно пренесување на знаењата сè со цел обезбедување на поголем квалитет на производите или услугите;
- 11) - прифаќање на фактот дека богатството на организацијата го чинат сите вработени со своите способности и креативност, па затоа тие треба да се поттикнуваат кон поголем успех преку признавање на нивниот придонес;

12) - преовладување на пофалбите над казните, односно изнаоѓање начини ненамерните грешки преку советување да се отстранат (сигурно дека ќе се применуваат санкции кон оние кои намерно грешат или предизвикуваат лоши меѓусебни односи). Пофалбите повеќе мотивираат, отколку казните;

13) - создавање услови за наградување на добрите работници, зашто наградите пријатно се доживуваат и предизвикуваат зголемено интересирање и воодушевување за работата. Тие позитивно влијаат на чувството на самопочитување;

14) - развивање на чувство за припадност на групата преку заеднички пристап во решавањето на проблемите, тимско работење и градење на заедничка визија во работењето;

15) - врежување на чувството за припадност во организацијата и нејзино чувствување како своја, а со тоа и развивање на свесноста за унапредување на квалитетот.

7. ЗАКЛУЧОК

Мотивираноста за унапредување на квалитетот претставува резултат на многу околности, но и на свесно настојување на менаџерот на организацијата (при мали приватни претпријатија-сопственикот).

Улогата на мотивацијата, најнапред треба да биде сфатена од менаџерот на организацијата, тој треба да знае дека не постои толку ефикасен начин кој би можел да го принуди човекот да работи онолку квалитетно, колку што ќе го направи според сопственото уверување. А, сопственото уверување кај човекот се гради од она што го чувствува во себе си, од она што го гледа од менаџерот и од она што ја задоволува, односно подобрува неговата телесна комплексност, односно физиолошките потреби, потребите за сигурност, социјалните потреби, потребите за почитување и признание и потребите за самопотврдување.

Иако мотивацијата претставува една комплексност од мотиви и тешко можат да се разграничат тие мотиви, сепак согласно нашите истражувања, теоретската надградба и личното искуство, цениме дека неа можеме да ја разгледуваме како: внатрешна, односно душевна мотивација и надворешна мотивација, односно телесна мотивација, како и трет нејзин аспект на духовна мотивација.

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето, односно унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад.

Телесната мотивација - надворешната (краткорочна) мотивација, е

мотивација за задоволување на телото (пр. со: храна, облека, сигурност, самоактуелност и тн.).

Третиот аспект на мотивацијата, односно духовната мотивација е поврзана со чувството на верување на човекот и неговата самодоверба и е посебно изразена при повисока свесност на човекот. Поконкретно кажано, оваа мотивација делува за унапредувањето на квалитетот и при душевна и телесна демотивираност на човекот.

Сепак, општиот заклучок нема да биде потполн доколку самите во себе не признаеме дека во овие услови на живеење, мотивацијата е основен фактор за унапредување на квалитетот.

6). Д-р. Исмет Диздаревиќ, „Во длабочините на мотивацијата“ Еко Екопрес, ревија за маркетинг и менаџмент, НИП „Екопрес“ Скопје 15 мај 1995 стр.20-21.

ЛИТЕРАТУРА

- 1/1. Robert Kreitner; „Managment“ 1998.
- 1/2. Б. Шуклев: „Менаџмент“ 1998.
- 1/3. D. Vren: „Menadment“, proces, struktura i ponašanje“ 1994
- 1/4. Д-р Љубиша Новотни, „Судска психијатрија“
НИП „Студентски збор“ Скопје, 1998 година, стр. 67.
- 1/5. СВЕТО ПИСМО (БИБЛИЈА) БРИТАНСКО
И ИНОСТРАНО БИБЛИСКО ДРУШТВО-ЛОНДАН 1990,
- 1/6. Antoni De Melo, „Budjenje“ L.O.M. Beograd 1996
- 1/7. Konosuke Matsushita „My menagement Philozophy“ PHP Institute Inc.
Japan, 1978 vo izdanie na Makadonska organizacija za kvalitet
i standardizacija, Skopje, 1994.